

**HUBUNG KAIT KESIBUKAN PENGETUA DENGAN  
TAHAP KEPIMPINAN PENGAJARAN YANG DIAMALKAN  
DI SEK. MEN. DI ZON BANDAR MUAR**

**JUHANA BT. ZAILAH**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

*DEDIKASI*

*ISTIMEWA UNTUK*

*YANG DISAYANGI*

*EMAK, AYAH,*

*ADIK-BERADIK, IPAR DUAI*

*SERTA*

*HEDZRY, HAREDZ, ARIFF*

*DAN*

*KELUARGA TERCINTA.*

*JUGA KEPADA*

*PROF. MADYA DR. HUSSEIN MAHMOOD*

*DAN*

*SAHABAT BAIK, RHM*

*SEMOGA KITA SEMUA SENTIASA DIANUGERAHKAN*

*KECINTAAN TERHADAP ILMU*

*SERTA KEBERKATAN DAN KEAMPUNAN*

*DI DUNIA DAN DI AKHIRAT*

*AMIN...*

## PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan limpah rahmat, izin serta petunjuk-Nya, dapat saya siapkan kajian ini mengikut ketetapannya bagi memenuhi penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran), Universiti Teknologi Malaysia tahun 2007.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada semua pensyarah yang telah mencurahkan ilmu dan bimbingan kepada Kelas Pesisir Muar tahun 2005-2007. Ilmu dan bimbingan yang diberikan ibarat mutiara di dasar lautan yang tidak ternilai harganya. Ilmu itu telah membuka hati dan minda saya bahawa ilmu Allah ini terlalu luas dan banyak untuk dikaji dan cuma setitis daripada lautan ilmu itu yang baru saya pelajari.

Penghargaan juga saya rakamkan buat penyelia saya Dr. M. Al-Muz-Zammil bin Yasin yang banyak memberikan tunjuk ajar, nasihat, teguran membina dan sokongan sepanjang tempoh pelaksanaan kajian ini. Tanpa bimbingan dan panduan yang diberikan, tidak mungkin saya akan dapat menyiapkan kajian ini mengikut ketetapannya. Juga kepada rakan sekelas khususnya En. Jaafar Khamis, Cik Maizura Mohamad, Pn. Rosmizana Yahya dan Pn. Elmerina Ismail yang sentiasa memberikan bantuan dan sokongan kepada saya.

Terima kasih juga buat pengetua, semua guru, rakan dan anak-anak murid di SMK Agama Maahad, Muar dan di SMA Lughatul Quran, Muar yang sentiasa ikhlas membantu. Juga kepada semua pengetua dan responden kajian, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Johor, Pejabat Pelajaran Daerah Muar, Perpustakaan Sultanah Zanariah UTM, Pusat Dokumentasi BPPDP KPM, Perpustakaan Tun Sri Lanang UKM, Pusat Sumber Fakulti Pendidikan UTM dan semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam penyempurnaan kajian ini. Allah sahaja yang membalas jasa dan kebaikan kalian.

Akhir sekali, terima kasih yang tidak terhingga buat keluarga tercinta dan sahabat baik, RHM yang sentiasa sabar dan begitu memahami suka duka saya sepanjang kajian ini dijalankan. Doa, harapan dan dorongan kalian menjadi pembakar semangat dan inspirasi untuk saya terus berusaha dengan tekun dan bersungguh-sungguh. Semoga kalian sentiasa diredhai Allah di dunia dan di akhirat dan mendapat darjat yang mulia di sisi-Nya selamanya.

Sekian, terima kasih. Wassalam.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat tahap kesibukan dan kepimpinan pengajaran di sekolah menengah di zon Bandar Muar, Johor. Kajian ini juga meneliti hubungan kait kesibukan pengetua dengan kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Sebanyak 10 buah sekolah menengah dengan 300 responden dilibatkan dalam kajian ini. Kesibukan pengetua diukur dengan menggunakan soal selidik Aktiviti Kesibukan pengetua yang dibina sendiri oleh pengkaji. Kepimpinan pengajaran pengetua diukur dengan menggunakan “*Principal Instructional Management Rating Scale*” (PIMRS). Dapatan daripada kajian rintis menunjukkan pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach ialah masing-masing 0.8770 dan 0.9783 . Kesemua borang soal selidik yang lengkap telah dipulangkan. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan perisian “*Statistical Package For Social Sciences*” ( SPSS ) versi 11.0 secara deskriptif dalam bentuk kekerapan, min dan peratusan dan secara inferensi dalam bentuk ujian-t dan Pekali Korelasi Pearson. Dapatan kajian menunjukkan tahap kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran adalah tinggi. Selain itu, min kesibukan pengetua perempuan adalah lebih tinggi daripada min kesibukan pengetua lelaki. Min kepimpinan pengajaran pengetua lelaki pula lebih tinggi daripada min kepimpinan pengajaran pengetua perempuan. Keputusan ujian-t menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan. Pekali Korelasi Pearson juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang tinggi dan signifikan iaitu  $r = 0.75$  antara kesibukan pengetua dan kepimpinan pengajaran. Cadangan yang relevan berdasarkan dapatan kajian dikemukakan.

## ABSTRACT

This research attempted to study the principal activities and instructional leadership of secondary school principals in Muar, Johor. The study also examined the relationship between the activities and the instructional leadership conducted by the principals. A total of 10 schools and 300 respondents were selected for this study. Two survey instruments were used to collect data for this study. First, the “*Principal Business Activities Instrument*” to measure the activities of the principals and second, the “*Principal Instructional Management Rating Scale*” (PIMRS) to measure the instructional leadership practice among the principals. The instruments registered a reliability of Cronbach’s Alpha of 0.8770 and 0.9783 respectively. All of the questionnaires were returned completely. The data were analyzed using the “*Statistical Package For Social Sciences*” (SPSS) software, version 11.0 to work out the descriptive method of frequency, mean, percentage and the inference method of t-test and Pearson Correlation. Results showed that the principals demonstrated a high level of business activities and instructional leadership. Results also showed that the female principals demonstrated higher mean of business activities than the male principals. On the other hand, the male principals demonstrated higher mean of instructional leadership than the female principals. The t-test showed a significant difference between male and female principals in both variables. Furthermore, the business activities and instructional leadership had a positive and strong relationship with a value of  $r = 0.75$ . Relevant recommendations based on findings from this study were put forward.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
	<b>HALAMAN PENGAKUAN</b>	ii
	<b>HALAMAN DEDIKASI</b>	iii
	<b>HALAMAN PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xv
<b>BAB 1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	7
	1.4 Objektif Kajian	7
	1.5 Hipotesis Kajian	8
	1.6 Rasional / Kepentingan Kajian	8
	1.7 Skop Kajian	10
	1.8 Batasan Kajian	10
	1.9 Definisi Istilah	11
	1.9.1 Kesibukan Pengetua	11
	1.9.2 Kepimpinan Pengajaran	12
	1.9.3 Pengetua	12
	1.9.4 Guru	13

1.10	Kerangka Konsep Kajian	14
1.10.1	Mesyuarat / Taklimat	15
1.10.2	Tugas Pejabat	15
1.10.3	Meronda Sekolah	15
1.10.4	Mengurus Hal Disiplin Pelajar	16
1.10.5	Menghadiri Kursus	16
1.10.6	Dimensi Pentakrifan Misi dan Matlamat	16
1.10.7	Dimensi Pengurusan Program Pengajaran	17
1.10.8	Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	18
1.11	Teori, Konsep dan Model Kepimpinan Pengajaran	19
1.11.1	Teori Tekanan Akademik	19
1.11.2	Teori Hubungan	21
1.11.3	Konsep Kepimpinan Pengajaran	22
1.11.4	Model Kepimpinan Pengajaran	22
1.12	Kesimpulan	23

## **BAB 2 KAJIAN LITERATUR**

2.1	Pengenalan	24
2.2	Peranan dan Tugas Pengetua	24
2.3	Konsep Kesibukan Tugas Pengetua	28
2.3.1	Mesyuarat / Taklimat	30
2.3.2	Tugas Pejabat	30
2.3.3	Meronda	31
2.3.4	Urusan Disiplin Pelajar	32
2.3.5	Menghadiri Kursus	32

2.4	Konsep Kepimpinan Pengajaran	33
2.4.1	Konsep Pemimpin dan Kepimpinan	33
2.4.2	Kepimpinan Pengajaran	37
2.4.2.1	Dimensi Dalam Kepimpinan Pengajaran	42
	- Dimensi 1 : Pentakrifan Misi dan Matlamat	43
	- Dimensi 2 : Pengurusan Program Pengajaran	43
	- Dimensi 3 : Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	44
2.4.2.2	Fungsi Dalam Kepimpinan Pengajaran	45
	- Fungsi 1 : Merangka Matlamat Sekolah	45
	- Fungsi 2 : Memperjelas Matlamat Sekolah	45
	- Fungsi 3 : Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru	46
	- Fungsi 4 : Menyelaras Kurikulum	46
	- Fungsi 5 : Memantau Kemajuan Akademik Murid	46
	- Fungsi 6 : Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran	46
	- Fungsi 7 : Memberikan Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran	47
	- Fungsi 8 : Memberikan Insentif Terhadap Usaha Guru	47
	- Fungsi 9 : Membudayakan Perkembangan Staf	47
	- Fungsi 10 : Menetap / Menguatkuasakan Dasar / Standard Akademik	47
	- Fungsi 11 : Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar	48
2.5	Kajian-Kajian Lepas	49
2.6	Kesimpulan	56



### **BAB 3           METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	57
3.2	Pentadbiran Kajian	57
3.3	Reka Bentuk Kajian	58
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	59
3.5	Instrumen Kajian	60
3.6	Kajian Rintis	63
3.7	Pemboleh Ubah Kajian	64
3.8	Pengumpulan Data	64
3.9	Penganalisan Data	65
3.10	Kesimpulan	66

### **BAB 4           ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	67
4.2	Latar Belakang Responden	68
4.3	Analisis Deskriptif	69
4.3.1	Analisis Tahap Kesibukan Pengetua	69
4.3.2	Analisis Tahap Kepimpinan Pengajaran	75
4.4	Analisis Inferensi Ujian-t	86
4.4.1	Perbezaan Tahap Kesibukan Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan	86
4.4.2	Perbezaan Tahap Kepimpinan Pengajaran Antara Pengetua Lelaki dan Perempuan	87
4.5	Analisis Inferensi Korelasi	88
4.6	Kesimpulan	89

<b>BAB 5</b>	<b>RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	
5.1	Pengenalan	90
5.2	Objektif Kajian	90
5.2.1	Objektif Pertama	91
5.2.2	Objektif Kedua	92
5.2.3	Objektif Ketiga	93
5.2.4	Objektif Keempat	94
5.2.5	Objektif Kelima	94
5.3	Rumusan Kajian	95
5.4	Perbincangan	97
5.5	Cadangan	101
5.6	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	103
5.7	Kesimpulan	105
<b>RUJUKAN</b>		106
<b>LAMPIRAN</b>		113

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.1	Kerangka Konsep Kajian	15
1.2	Teori Tekanan Akademik Murphy et al	20
1.3	Teori Hubungan Firestone dan Wilson	22
2.1	Dimensi dan Fungsi dalam Kepimpinan Pengajaran	50
3.1	Hubungan Antara Pemboleh Ubah Bebas dan Pemboleh Ubah Bersandar	64

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Pentadbiran Kajian	57
3.2	Taburan Responden Mengikut Sekolah	60
3.3	Nombor Soalan Mengikut Aktiviti Kesibukan	62
3.4	Nombor Soalan Mengikut Dimensi dan Fungsi	63
3.5	Tahap Analisis Min	65
3.6	Klasifikasi Kekuatan Korelasi	66
4.1	Taburan Jantina Responden	68
4.2	Min Kesibukan Pengetua Berdasarkan Aktiviti	69
4.3	Analisis Aktiviti 1 – Mesyuarat / Taklimat	70
4.4	Analisis Aktiviti 2 – Tugas Pejabat	71
4.5	Analisis Aktiviti 3 – Meronda	72
4.6	Analisis Aktiviti 4 – Disiplin Pelajar	72
4.7	Analisis Aktiviti 5 – Menghadiri Kursus	73
4.8	Analisis Min Keseluruhan Kesibukan Pengetua Disusun Mengikut Tertib Menurun	74
4.9	Bilangan dan Peratus Tahap Kesibukan Pengetua	75
4.10	Min Kepimpinan Pengajaran Pengetua Berdasarkan Fungsi	76
4.11	Analisis Fungsi 1 – Merangka Matlamat Sekolah	77
4.12	Analisis Fungsi 2 – Memperjelas Matlamat Sekolah	77
4.13	Analisis Fungsi 3 – Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru	78
4.14	Analisis Fungsi 4 – Menyelaras Kurikulum	79
4.15	Analisis Fungsi 5 – Memantau Kemajuan Akademik Pelajar	80

4.16	Analisis Fungsi 6 – Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran	80
4.17	Analisis Fungsi 7 – Memberi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran	81
4.18	Analisis Fungsi 8 – Memberi Insentif Terhadap Usaha Guru	82
4.19	Analisis Fungsi 9 – Membudayakan Perkembangan Staf	82
4.20	Analisis Fungsi 10 – Menetapkan / Menguatkuasakan Dasar / Standard Akademik	83
4.21	Analisis Fungsi 11 – Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar	84
4.22	Analisis Min Keseluruhan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Disusun Mengikut Tertib Menurun	85
4.23	Bilangan dan Peratus Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua	86
4.24	Analisis Ujian-t Terhadap Kesibukan Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan	86
4.25	Analisis Ujian-t Terhadap Kepimpinan Pengajaran Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan	87
4.26	Analisis Korelasi Pearson Antara Kesibukan Pengetua dan Kepimpinan Pengajaran	88

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Borang Soal Selidik	113
B	Surat Pengesahan Status Pelajar	119
	Surat Kebenaran BPPDP	
	Surat Kebenaran JPNJ	
C	Data Analisis Statistik	123

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 PENGENALAN**

Peranan pengetua semakin hari semakin mencabar sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan dalam arus pemodenan ini. Pengetua adalah pemimpin di sesebuah sekolah dan memikul tanggungjawab yang amat penting dalam sistem sekolah. Malah kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah selalu dikaitkan dengan kepimpinan seseorang pengetua. Hal ini menjadi satu cabaran kepada mereka. Bidang kepimpinan pengetua yang sungguh luas ini menuntut mereka untuk sentiasa mempertingkatkan tahap kepimpinan mereka agar segala tindakan yang dilakukan dapat memenuhi hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Sebagai pemimpin, pengetua menjadi individu paling penting dan berpengaruh di dalam sesebuah sekolah. Beliau ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Beliau juga ialah pakar runding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan perlu juga menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti profesional guru dan pelajar dan jangan hanya bekerja semata-mata sebagai pengurus dan pentadbir yang berkurung di biliknya mengeluarkan arahan dan surat-surat siaran (Hussein, 1993).

Daripada kenyataan di atas, pengetua dilihat menjalankan pelbagai tugas. Tugasnya berkaitan dengan aspek pentadbiran, pengurusan, penyeliaan, kepimpinan, pendidikan dan sebagainya yang berkaitan dengan perjalanan organisasi sekolah sebagai satu institusi pendidikan yang formal. Oleh itu, pengetua memainkan pelbagai peranan iaitu sebagai pentadbir, pengurus, pemimpin, pendidik / guru dan pelbagai lagi.

Manakala tugas pengetua menurut Bahagian Sekolah, Kementerian Pendidikan dalam Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah (1996) meliputi tujuh bidang utama iaitu :

- i. Pengurusan kegiatan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar.
- ii. Pengurusan sekolah (pentadbiran, kewangan, perkhidmatan dan perjawatan).
- iii. Penyediaan kemudahan pengajaran-pembelajaran.
- iv. Perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat.
- v. Kemajuan sekolah.
- vi. Pengajaran.
- vii. Kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan.

Ketujuh-tujuh bidang utama ini perlu dibangunkan oleh pengetua. Bagaimanapun, untuk tujuan kajian ini, satu bidang utama yang penting daripada 7 bidang di atas bagi mencapai hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan ialah tugas pengetua dalam kepimpinan pengajaran. Pengetua harus menjadi pemimpin pengajaran. Mereka seharusnya terlibat secara langsung dan tidak langsung untuk memperbaiki pengajaran, memulakan inovasi dan berusaha mencapai aspirasi bagi memajukan sekolah yang dipimpin. Hal ini demikian penting bagi menentukan sama ada sekolah yang diterajuinya akan menjadi sekolah yang berkesan atau sebaliknya.

Untuk melaksanakan peranan dalam kepimpinan pengajaran ini, pengetua perlu memimpin individu dan kumpulan sama ada di dalam sekolah atau di luar sekolah. Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua harus boleh bekerja dengan stafnya khasnya guru-guru dan orang lain. Beliau mesti berupaya mewujudkan semangat kerja sepadan yang menggalakkan suasana pengajaran dan pembelajaran yang kuat di sekolah. Tahap kepimpinan pengajaran yang ditampilkan menjadi kayu ukur kepada pencapaian sekolah dalam bidang akademik.

Justeru, pengetua yang mengamalkan kepimpinan pengajaran yang berkesan akan mencetuskan sesuatu yang positif dalam diri guru-guru dan begitu juga sebaliknya. Sekolah sebagai satu sistem sosial terbuka dan juga satu entiti dipertanggungjawabkan



untuk mencapai matlamat hasil pembelajaran yang memberangsangkan dalam kalangan murid-muridnya. Hal ini semua bertitik tolak daripada bagaimana pengetua melaksanakan dan mencapai tahap kepimpinan pengajaran yang mampu menjadi medium utama bagi memastikan setiap pelajar boleh belajar dan berjaya. Dengannya, Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Misi Pendidikan negara akan tercapai dengan jayanya.

## 1.2 LATAR BELAKANG MASALAH

Kajian tentang kepimpinan pengajaran banyak dilakukan sejak awal tahun 1980an hingga sekarang. Kajian tentang bidang ini kebanyakannya didominasi oleh sorotan kajian tentang sekolah berkesan. Kajian tentang sekolah berkesan telah menemui sekolah yang dikatakan berkesan ialah sekolah yang diuruskan oleh pengetua yang berbeza tingkah lakunya daripada pengetua sekolah yang tidak berkesan (Hussein, 1993). Faktor yang membezakan kedua-dua situasi sekolah tersebut ialah peranan yang dimainkan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran.

Bagaimanapun, pengetua di sekolah bertanggungjawab menjalankan pelbagai tugas dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Terdapat juga tugas-tugas bersifat *ad-hoc* yang dijangka akan menambah bebanan tugas pengetua. Situasi ini dijangka akan menjadikan pengetua sibuk untuk mengurus dan mentadbir sekolah. Tugas ikhtisas selaku pemimpin pengajaran di sekolah kurang diberi penekanan.

Realiti kesibukan pengetua dengan tugas mengurus dan mentadbir sekolah ini telah dikaji oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia pada tahun 1987. Kajian ini mendapati semua pengetua di 6 buah sekolah yang dikaji di Wilayah Persekutuan dan Selangor mengutamakan tugas-tugas pentadbiran pejabat termasuk urusan staf, kewangan, surat-menyurat, melayan pelawat dan sebagainya. Pengetua juga terlibat dalam memberikan penerangan, taklimat, bermesyuarat bersama-sama guru, staf dan mengadakan perjumpaan dengan pelajar dan ibu bapa. Sebahagian besar masa pengetua dihabiskan untuk melakukan tugas-tugas

pengurusan dan pentadbiran. Oleh itu, adakah pengetua mempunyai masa untuk melaksanakan peranan sebagai pemimpin pengajaran di sekolah ?.

Dapatan kajian ini disokong oleh dapatan kajian Azlin (2004). Azlin mengkaji amalan pengurusan pengetua di enam buah sekolah selama 351 jam. Dapatan kajian menunjukkan aktiviti mesyuarat dilakukan sebanyak 66.4%, tugas pejabat sebanyak 19.8%, aktiviti rondaan 7.6%, menjawab dan membuat panggilan telefon 4.3%, mengajar murid di dalam bilik darjah 1.1% dan mencerap guru 0.7%.

Aktiviti mesyuarat telah mendominasi aktiviti harian pengetua. Kajian ini mendapati tumpuan tugas pengetua adalah lebih kepada tugas mengurus dan mentadbir sehinggakan peranan sebagai pemimpin pengajaran kurang diamalkan. Hal ini dibuktikan dengan catatan peratusan terendah dalam aktiviti mencerap guru oleh pengetua. Pencerapan guru adalah salah satu faktor dalam fungsi kepimpinan pengajaran pengetua.

Jefri (2004) telah melaporkan dapatan kajian yang pernah dijalankan di beberapa buah negara. 45% masa tugas pengetua di Amerika Syarikat dihabiskan di pejabat, 44% pula di Australia dan 74% pula di Korea Selatan. Tumpuan pengetua lebih banyak kepada tugas pejabat. Dapatan mendapati hanya 2% hingga 14% sahaja masa pengetua dihabiskan untuk memimpin sekolah.

Kajian yang dijalankan oleh Ramlan (1988) mendapati pentadbir sekolah dikehendaki mengendalikan lebih kurang enam tanggungjawab tertentu iaitu mengurus kurikulum dan pengajaran, mengurus pelajar, mengurus guru dan staf sokongan bukan guru, mengurus pentadbiran harian pejabat sekolah, mengurus hal-hal kewangan, mengurus kemudahan fizikal serta menjalinkan hubungan baik antara sekolah dengan komuniti setempat. Secara tidak langsung, beban tugas ini menjadikan pengetua sibuk. Dapatan ini juga didapati oleh Gaitri (1970) dalam kajiannya iaitu pengetua lebih cenderung melaksanakan perancangan dan tugas-tugas pentadbiran sekolah.

Kecenderungan ini menjadikan mereka sibuk sebagai pengurus dan pentadbir dan memungkinkan mereka kurang memimpin pengajaran di sekolah.

Situasi kesibukan pengetua mengurus dan mentadbir sekolah ini banyak memberikan implikasi terhadap kepimpinannya di sekolah. Pengetua yang efektif akan berupaya menangani pengurusan masanya dengan baik dengan hasil kerja yang berkualiti dalam longgokan beban tugas yang semakin bertambah dari semasa ke semasa (Andi, 2007).

Kesibukan pengetua ini memberikan impak dalam peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah. Jefri (2004) melaporkan dapatan kajian NUTP yang dijalankan di Wilayah Persekutuan dari bulan Februari hingga Mac 1998. Didapati 70% daripada pengetua yang dikaji tidak mengajar 5 jam seminggu seperti arahan Kementerian Pelajaran Malaysia. Sementara itu, 65% daripada pengetua yang dikaji pula jarang berada di sekolah kerana sibuk menghadiri kursus, mesyuarat dan hal-hal pengurusan lain di luar sekolah.

Oleh sebab itu, kebanyakan pengetua akan menguatkuasakan tanggungjawab terhadap kurikulum dan pengajaran jika terdapat kemerosotan yang ketara dalam kedua-dua aspek ini. Maka, untuk mengendalikan kesibukan tugas mengurus dan dalam masa yang sama tidak mengabaikan aspek kepimpinan pengajaran, pengetua akan melakukan pengupayaan / *empowerment* untuk memimpin pengajaran di sekolah kepada guru-guru kanan mereka. Zam Zam (1999) yang mengkaji tentang kepimpinan pengajaran dalam kalangan guru kanan mata pelajaran sekolah menengah di daerah Kota Tinggi mendapati guru-guru kanan menjalankan tugas pengetua memimpin pengajaran di sekolah. Dapatan keseluruhan kajian mendapati bahawa guru-guru kanan belum menjalankan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran pada tahap yang memuaskan.

Kajian Adi, Abdul Sani dan Rozelan (2002) mendapati bahawa kepimpinan pengajaran ini belum diamalkan secara meluas. Didapati terdapat perbezaan persepsi terhadap kepimpinan pengajaran pengetua antara guru-guru kanan di sekolah menengah

bantuan penuh kerajaan dengan guru-guru kanan di sekolah menengah separuh bantuan kerajaan. Pengetua di sekolah menengah bantuan penuh kerajaan diatitkan dengan jelas tentang deskripsi tugas dan peranannya dan tidak banyak terlibat dalam hal pengurusan dan pentadbiran. Oleh itu, mereka akan lebih jelas tentang peranan sebagai pemimpin pengajaran. Sebaliknya, pengetua di sekolah menengah separuh bantuan kerajaan mengikut deskripsi tugas yang ditetapkan tetapi dalam masa yang sama banyak terlibat dalam hal-hal pengurusan menyebabkan responden memberikan persepsi yang berbeza tentang kepimpinan pengajaran pengetua mereka.

Shahrom (1999) mengkaji persepsi guru terhadap kepimpinan pengajaran pengetua yang sepatut dan sebenarnya di sebuah sekolah menengah di daerah Kulai. Kajiannya mendapati min keseluruhan kepimpinan pengajaran pengetua ialah 3.44 . Dapatan ini menunjukkan bahawa menurut persepsi guru, amalan kepimpinan pengajaran yang dilakukan oleh pengetua bukan pada tahap yang dikehendaki. Dapatan lain menunjukkan amalan mewujudkan persekitaran yang kondusif oleh pengetua mendapat min paling tinggi iaitu 3.78 diikuti oleh amalan bekerjasama dengan pihak luar dengan min 3.73 . Kedua-dua amalan ini melepasi min yang dikehendaki.

Walau bagaimanapun, min amalan penglibatan langsung pengetua dalam menyokong penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran guru sangat rendah iaitu 2.94. Responden memberikan maklum balas bahawa pengetua kurang membantu guru dalam program peningkatan keberkesanan pengajaran dan kurang memberikan perhatian dalam panatia agar aktiviti panatia selaras dengan matlamat. Keseluruhan dapatan kajian mendapati bahawa pelaksanaan kekerapan fungsi kepimpinan pengajaran pengetua adalah pada tahap sederhana iaitu min 3.48 . Hal ini mungkin berlaku kerana pengetua tidak terlibat dalam memimpin sekolah sepenuhnya akibat sibuk dengan kerja-kerja pengurusan dan pentadbiran.

Menurut Hussein (1993), pengetua ialah individu yang mendapat latihan professional sebagai guru. Jadi, pengetua ialah golongan pakar untuk memimpin pengajaran di sekolah. Namun, tugas mengurus dan mentadbir sekolah juga perlu

dilakukan untuk memastikan kelancaran perjalanan organisasi sekolah. Oleh itu, kesibukan mengurus dan mentadbir menjadikan mereka semakin terasing daripada tugas memimpin pengajaran di sekolah. Perkara ini perlu diberikan perhatian serius kerana kesannya ialah sekolah akan cemerlang dalam pengajaran atau sebaliknya.

### **1.3 PERNYATAAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah ini, jelaslah kesibukan tugas pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran memerlukan kajian yang teliti. Kesibukan tugas pengetua mengurus sekolah akan memberikan kesan terhadap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Oleh itu, kajian ini akan meneliti kesibukan tugas pengetua mengurus dan mentadbir sekolah menengah di zon bandar Muar dan kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Kajian ini juga akan meneliti kesan kesibukan tugas pengetua ini terhadap kepimpinan pengajarannya.

### **1.4 OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif kajian ini dijalankan secara khusus adalah :

1. Untuk mengenal pasti tahap kesibukan pengetua mengurus sekolah berdasarkan aktiviti-aktivitinya.
2. Untuk mengenal pasti tahap kepimpinan pengajaran pengetua berdasarkan fungsi-fungsinya.
3. Untuk mengenal pasti perbezaan tahap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan dalam mengurus sekolah.
4. Untuk mengenal pasti perbezaan tahap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
5. Untuk mengenal pasti hubungan antara kesibukan pengetua dengan kepimpinan pengajaran.

## 1.5 HIPOTESIS KAJIAN

Terdapat tiga hipotesis kajian yang telah dibina dan perlu diuji dalam kajian ini. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah:

- Ho1** : Tidak terdapat perbezaan signifikan terhadap tahap kesibukan antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
- Ho2** : Tidak terdapat perbezaan signifikan terhadap tahap kepimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
- Ho3** : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran.

## 1.6 RASIONAL / KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan kepada guru-guru di sekolah-sekolah menengah di zon bandar Muar. Kajian ini amat wajar dijalankan memandangkan kepentingannya kepada mereka yang terlibat dengan bidang kepimpinan sekolah iaitu Kementerian Pendidikan, pengetua, guru-guru dan pengkaji-pengkaji akan datang. Berikut adalah kepentingannya kepada setiap pihak tersebut :

### i. Kementerian Pendidikan

Kebanyakan masalah yang timbul di sekolah berpunca daripada kesibukan pengetua dan kelemahan kepimpinan yang kurang menyumbang kepada pencapaian matlamat sekolah. Maka, pihak kementerian perlu merangka satu perancangan yang berkesan untuk disampaikan kepada pengetua. Sebagaimana pentingnya kursus tentang pengurusan sekolah, maka kursus dan pendedahan tentang kepimpinan pengajaran ini perlu diadakan dengan sebaik mungkin. Diharapkan dengan dapatan kajian ini, Kementerian Pelajaran akan merangka satu polisi untuk pengetua tentang deskripsi tugas

mereka dan pengamalan gaya kepemimpin pengajaran yang benar-benar berkesan di sekolah. Polisi ini juga boleh dikukuhkan dengan satu rangka kerja yang mantap dan menyeluruh dengan tujuan untuk memandu pengetua untuk mencapai tahap kepimpinan yang tertinggi demi pencapaian matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Selain itu, pihak kementerian juga boleh menggunakan instrumen / alat ukur tingkah laku kepimpinan pengajaran yang dibina oleh Hallinger dan Murphy (1985) iaitu '*Principal instructional Management Rating Scale*' (PIMRS) untuk menilai tahap kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah-sekolah.

## **ii. Pengetua**

Dengan dapatan kajian ini, diharapkan para pengetua akan sentiasa membuat refleksi diri untuk menilai kekuatan dan kelemahan mereka sebagai pengurus dan pemimpin pengajaran di sekolah. Pengetua akan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk terus mengurus dan memimpin sekolah. Kekuatan ini juga menjadi peluang bagi pengetua mengelakkan perkara yang tidak sepatutnya berlaku dalam kepimpinannya. Untuk lebih sistematik, satu bentuk borang refleksi diri boleh disediakan sendiri oleh pengetua untuk rujukan semasa. Disarankan pengetua membaca kajian-kajian lepas, membuat kajian sendiri, berbincang, meminta pandangan guru dalam usaha untuk memperbaiki kelemahan mereka. Pengetua juga boleh merujuk pejabat daerah atau jabatan pelajaran negeri untuk mendapatkan bantuan. Penyeliaan juga perlu dilakukan oleh pengetua untuk mengesan prestasi pengajaran yang berlaku di kelas kerana dengan penyeliaan, maklumat akan diperoleh secara langsung selain menjadikan pengetua sentiasa peka dan sensitif dengan apa yang berlaku di sekolahnya.

## **iii. Guru**

Kajian ini juga secara tidak langsung memberikan kepentingan kepada guru-guru. Guru-guru akan lebih memahami corak pengurusan dan kepimpinan pengetua. Mereka akan mengenal pasti tingkah laku pengurusan dan kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Dengannya, guru-guru akan dapat mentafsirkan mengapa pengetua

mengamalkan tingkah laku demikian di sekolah. Dengannya guru-guru dapat mewujudkan satu kerja berpasukan antara mereka dan pengetua dengan visi dan misi yang sama. Pihak panatia juga disarankan agar kerap menjalankan kajian dan tindakan untuk menyelesaikan masalah pengajaran yang timbul di sekolah. Dengan sokongan pengetua, hasil kajian tindakan ini boleh diaplikasikan oleh semua guru untuk kecemerlangan pengajaran di sekolah.

#### **iv. Pengkaji-pengkaji akan datang**

Kajian ini akan menjadi literatur tambahan untuk pengkaji-pengkaji akan datang yang mengkaji topik yang sama atau yang berkaitan dengannya. Mungkin juga kajian ini akan disambung oleh pengkaji akan datang untuk melihat hubungan yang seterusnya.

### **1.7 SKOP KAJIAN**

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Kesibukan pengetua dan jantina pengetua berfungsi sebagai pemboleh ubah bebas dan tahap kepimpinan pengajaran pengetua sebagai pemboleh ubah bersandar. Kajian dijalankan di sekolah menengah di zon bandar Muar sahaja. Oleh itu, kajian tidak menggambarkan secara keseluruhan tahap kesibukan dan kepimpinan pengajaran pengetua di daerah luar bandar Muar atau di daerah dan negeri-negeri lain.

### **1.8 BATASAN KAJIAN**

Hanya sebilangan sekolah sahaja di daerah Muar yang dilibatkan dalam kajian ini iaitu sekolah menengah di zon bandar Muar. Kajian ini juga tidak melibatkan sekolah rendah atau sekolah persendirian. Oleh sebab itu, dapatan kajian ini hanya mewakili sampel kecil sahaja daripada keseluruhan populasi guru-guru di sekolah-sekolah menengah seluruh negeri Johor. Maka, dapatan tidak menggambarkan keseluruhan keadaan.



Kajian ini juga bersifat kuantitatif dan menggunakan kaedah soal selidik yang dikemaskinikan dalam borang yang diedarkan kepada responden. Maka kaedah pengutipan data bersifat kualitatif seperti temu bual, pemerhatian atau analisis dokumen tidak dilakukan sama sekali. Kejujuran dan pertimbangan responden juga diharapkan.

Batasan seterusnya ialah skop kajian. Kesibukan pengetua diukur berdasarkan aktiviti-aktiviti pengurusan yang sentiasa dilakukan setiap minggu. Skop tingkah laku kepimpinan juga difokuskan kepada fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran sahaja yang bertindak sebagai pemboleh ubah bersandar. Stail kepimpinan lain tidak dibincangkan dalam kajian ini.

## **1.9 DEFINISI ISTILAH**

Dalam kajian ini, definisi-definisi berikut digunakan bagi menjelaskan maksud kesibukan, kepimpinan pengajaran, pengetua dan guru. Definisi tersebut adalah :

### **1.9.1 Kesibukan Pengetua**

Kamus Dewan (2006) mendefinisikan sibuk sebagai banyak yang dilakukan atau diurus, asyik mengerjakan sesuatu, giat dan rajin mengerjakan sesuatu. Kesibukan pula bermaksud perihal atau keadaan sibuk, perihal menghadapi atau dibebani banyak kerja. Kesibukan pengetua dalam kajian ini merujuk kepada kesibukannya melakukan aktiviti-aktiviti mengurus dan mentadbir sekolah.

### **1.9.2 Kepimpinan Pengajaran**

Kepimpinan pengajaran ialah peranan dan tanggungjawab pengetua terhadap pengajaran dengan memastikan segala tenaga dan usaha para guru dihalakan ke arah pencapaian program pendidikan yang berkesan. Kepimpinan pengajaran ini didefinisikan sebagai pengaruh dan kemampuan pengetua untuk menghalakan daya

usaha guru ke arah keberkesanan pengajaran di sekolah untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Kajian ini membawa konsep kepimpinan pengajaran yang dibawa oleh Hallinger dan Murphy (1987) iaitu peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran yang meliputi tiga dimensi utama dan 11 fungsi kesemuanya. Dimensi pertama iaitu dimensi penakrifan matlamat dengan dua fungsi iaitu penentuan dan penyebaran matlamat sekolah. Dimensi kedua iaitu pengurusan program pengajaran dengan 3 fungsi dalamnya iaitu pencerapan dan penilaian pengajaran dan pembelajaran, pengurusan kurikulum dan pengawasan kemajuan pelajar. Dimensi terakhir ialah pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran dengan 6 fungsi iaitu penjagaan masa P&P, sokongan dalam aktiviti pengajaran, pemberian peneguhan kepada usaha guru, penggalakkan perkembangan profesionalisme, penguatkuasaan dasar akademik dan pemberian insentif untuk pelajar.

### **1.9.3 Pengetua**

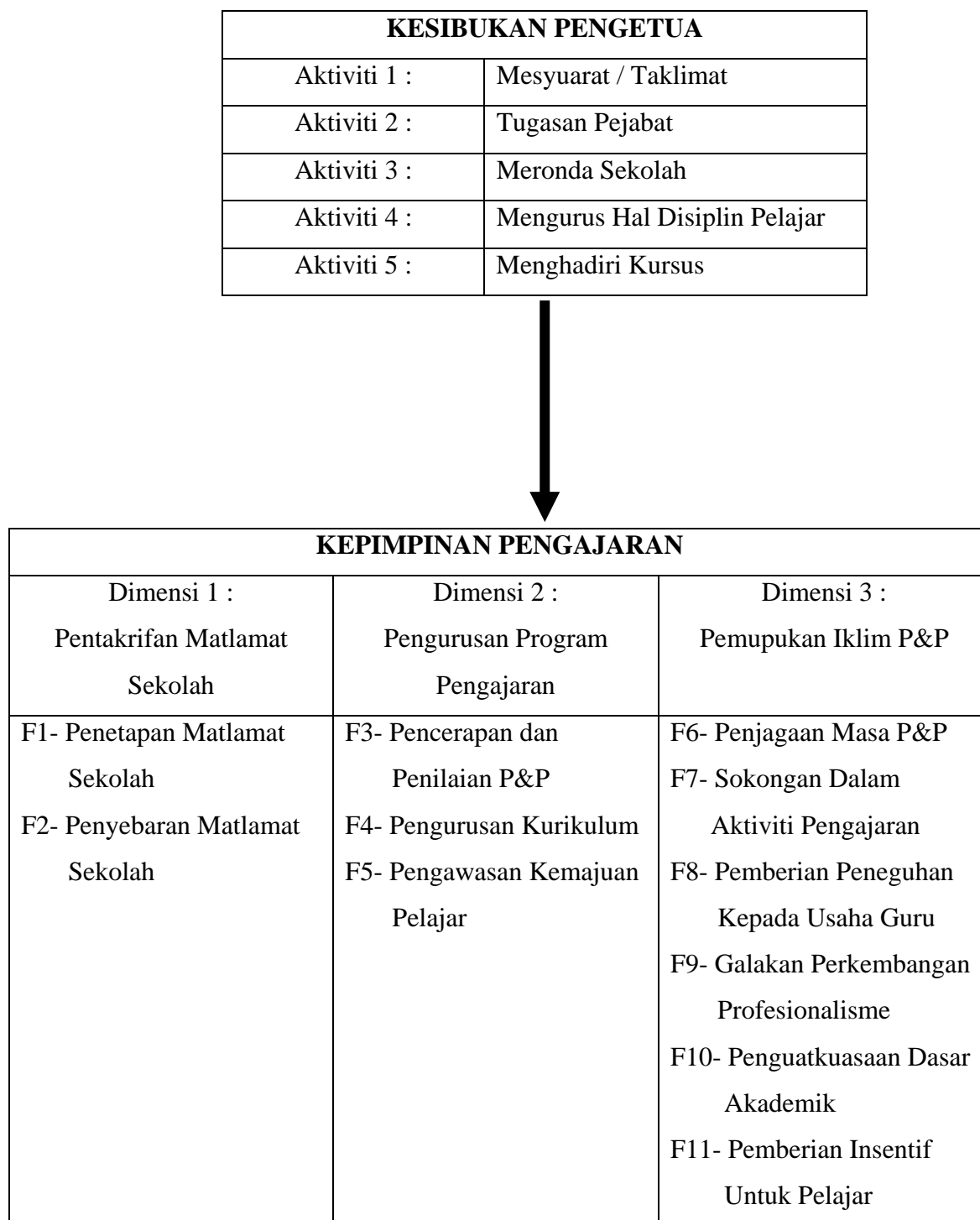
Pengetua ialah individu yang bertanggungjawab dalam melaksanakan proses tindakan, menentukan matlamat dan proses menggerakkan anggota bagi memastikan operasi harian di sekolah dapat berjalan dengan lancar dan berkesan (Azlin, 2004). Pengetua ialah orang yang penting yang memimpin dan mengurus sekolah bagi mencapai matlamat sekolah. Sebagai ketua yang dilantik secara formal oleh pihak berkuasa dan sah dari segi undang-undang dalam organisasi sekolah, pengetua diberikan kuasa dan kedudukan yang istimewa bagi menentukan perjalanan sekolah sewajarnya. Pengetua diharapkan dapat menjalankan ketiga-tiga bidang tugas sekali gus iaitu mengurus, memimpin dan mentadbir (Hussein, 1993). Dalam kajian ini, pengetua berfungsi sebagai pemimpin pengajaran di sekolah. Pengetua yang dikaji ialah pengetua di sekolah-sekolah menengah di zon bandar Muar.

### **1.9.4 Guru**

Individu yang bertauliah dalam profesion pendidikan yang menyampaikan ilmu pengetahuan kepada pelajar menerusi proses P&P serta bermotifkan perubahan jasmani,

emosi, rohani dan intelek individu pelajar itu (Roslan, 2004). Guru juga ialah pemberi khidmat pendidikan yang paling baik daripada mana-mana pihak di luar sekolah dan mempunyai autoriti untuk merangka dan menyampaikan ilmu kepada para pelajarnya (Ab. Rahim, 2000). Guru-guru dalam kajian ini ialah guru-guru di sekolah menengah di zon bandar Muar.

### 1.10 KERANGKA KONSEP KAJIAN



Rajah 1.1 : Kerangka Konsep Kajian

Rajah 1.1 menunjukkan kerangka konsep kajian. Kerangka konsep menunjukkan hubungan antara kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan. Kesibukan pengetua dikategorikan kepada 5 aktiviti yang sering dilaksanakan. Kepimpinan pengajaran pula diukur dalam 3 dimensi dan sebelas fungsi dalamnya.

#### **1.10.1 Mesyuarat / Taklimat**

Melibatkan pertemuan antara pengetua dengan guru, staf sokongan, pelajar dan pelawat yang dipenuhi dengan perbincangan tentang pelbagai perkara berkaitan pengurusan. Ada mesyuarat / taklimat yang dirancang dan ada yang sebaliknya. Selain mesyuarat di sekolah, pengetua juga menghadiri mesyuarat di luar sekolah dari semasa ke semasa seperti yang ditetapkan oleh pihak penganjur.

#### **1.10.2 Tugas Pejabat**

Merangkumi aktiviti yang melibatkan pembacaan dan penulisan seperti memproses surat masuk dan surat keluar, hal-hal pentadbiran seperti mengesah dan menandatangani cek, buku akaun, borang permohonan dan sijil serta menyemak, membaca, memperbaiki dan meluluskan kertas kerja. Juga merangkumi perbualan telefon pengetua dengan guru, ibu bapa pelajar, pengetua sekolah lain, agensi luar dan pegawai-pegawai PPD, JPN dan KPM untuk mencari maklumat, berkongsi maklumat dan meminta bantuan.

#### **1.10.3 Meronda Sekolah**

Aktiviti yang dilakukan pengetua secara berjadual dan tidak berjadual sambil memerhati dan memeriksa prasarana fizikal kawasan sekolah bagi memastikan aspek keceriaan, keselamatan dan kesihatan sekolah sentiasa dalam keadaan baik.

#### **1.10.4 Mengurus Hal Disiplin Pelajar**

Melibatkan tugas pengetua berhubung dengan GPK HEM, kaunselor, guru, ibu bapa dan pelajar berhubung hal disiplin pelajar. Pengetua juga mungkin terpaksa berhubung dengan masyarakat luar, agensi luar dan pihak polis bagi mengendalikan kes-kes disiplin yang timbul.

#### **1.10.5 Menghadiri Kursus**

Menghadiri kursus-kursus yang dianjurkan oleh pihak sekolah atau kursus di luar sekolah. Kursus-kursus ini sama ada kursus peningkatan profesionalisme atau kursus pengurusan sekolah yang berkaitan dengan kewangan, pengurusan staf, pengendalian pejabat, kemasukan data dan sebagainya.

#### **1.10.6 Dimensi Pentakrifan Misi dan Matlamat**

Dimensi ini melibatkan peranan pengetua dalam membuat dan memperkenalkan matlamat sekolah. Dua fungsi dalamnya ialah :

##### **i. Merangka Matlamat Sekolah**

Usaha pengetua membina dan menetapkan matlamat sekolah dengan jelas, jitu dan selari dengan FPK. Matlamat ini hendaklah dipersetujui oleh guru-guru.

##### **ii. Memperjelaskan Matlamat Sekolah**

Usaha pengetua untuk berkongsi dan menyebarkan matlamat sekolah dengan warga sekolah dan *stakeholders* sekolah melalui ucapan, penulisan matlamat sekolah di bangunan sekolah, laporan, pertuturan, penulisan dan

sebagainya. Tujuannya agar semua pihak dapat bekerjasama dengan sekolah untuk mencapai matlamat itu.

#### **1.10.7 Dimensi Pengurusan Program Pengajaran / Kurikulum**

Dimensi ini melibatkan peranan pengetua menguruskan, mengadakan dan mengelola program pengajaran untuk menambah baik mutu pengajaran. Tiga fungsi terkandung iaitu :

##### **i. Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru**

Merangkumi tugas pengetua untuk mencerap dan menilai pengajaran dan pembelajaran di sekolah melalui fasa-fasa penyeliaan yang sepatutnya. Tujuannya agar masalah P&P dapat dikenal pasti dari akar umbinya dan pengetua dapat membimbing guru mengatasinya.

##### **ii. Menyelaras Kurikulum**

Peranan guru bagi memastikan pengajaran guru selari dengan objektif kurikulum sekolah. Juga menyelaraskan hal-hal berkaitan dengan kurikulum, tanggungjawab guru dan bahan-bahan pengajaran.

##### **iii. Memantau Kemajuan Akademik Murid**

Memastikan dan memantau dari semasa ke semasa proses kemajuan pelajar dalam akademik. Setiap kelemahan pelajar dikenal pasti dan membimbing pelajar bagi mengatasinya. Kekuatan pelajar dimaksimumkan agar matlamat sekolah tercapai.

### **1.10.8 Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran**

Dimensi ini melibatkan peranan pengetua untuk membina sikap dan pemikiran guru dan pelajar serta pembinaan suasana yang kondusif ke arah usaha gigih untuk kecemerlangan pengajaran dan pembelajaran. Enam fungsi terkandung dalamnya iaitu :

#### **i. Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran**

Bertanggungjawab bagi memastikan diri sendiri dan pihak lain tidak mengganggu waktu P&P seperti gangguan pembesar suara, guru dan pelajar dipanggil ke pejabat, mesyuarat, taklimat, ‘spot-check’ dan sebagainya.

#### **ii. Memberikan Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran**

Menyokong dengan menyediakan sumber material dan bukan material untuk memudahkan guru menjalankan proses pengajaran dan pembelajaran dengan berkesan.

#### **iii. Memberikan Insentif Terhadap Usaha Guru**

Usaha pengetua memberikan peneguhan / ganjaran / pengiktirafan kepada usaha guru untuk meningkatkan komitmen guru. Contohnya seperti pujian, sijil, cenderahati, alat bantu mengajar, anugerah prestasi cemerlang dan sebagainya.

#### **iv. Membudayakan Perkembangan Staf**

Peranan pengetua untuk menggalakkan guru-guru untuk mengikuti program perkembangan staf khususnya dalam peningkatan kualiti pengajaran sama ada di sekolah atau di luar sekolah. Juga bertanggungjawab pengetua bagi memastikan guru-guru menyebarkan input yang diperoleh daripada program yang dihadiri untuk diaplikasikan bersama-sama di sekolah.



**v. Menetap dan Memperkuat Dasar / Standard Akademik**

Tugas pengetua untuk menetapkan dan memastikan dasar akademik dipatuhi oleh guru dan pelajar. Contohnya, gred peperiksaan sekolah, waktu mula P&P, waktu kokurikulum, ujian, peperiksaan dan lain-lain.

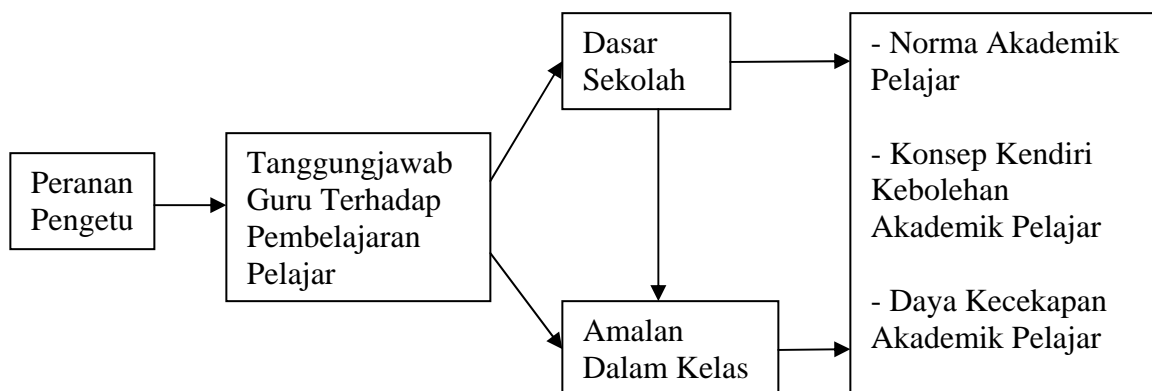
**vi. Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar**

Melibatkan tanggungjawab pengetua memberikan insentif / pengiktirafan kepada pelajar sama ada dalam bentuk lisan atau bukan lisan sebagai cara untuk meningkatkan motivasi pelajar supaya lebih gigih untuk cemerlang dalam pembelajaran.

### **1.11 TEORI, KONSEP DAN MODEL KEPIMPINAN PENGAJARAN**

Teori yang menjadi rujukan ialah teori yang dikemukakan dalam Hussein (1993) iaitu Teori Tekanan Akademik oleh Murphy et al (1984) dan Firestone dan Wilson (1985).

#### **1.11.1 Teori Tekanan Akademik**



Rajah 1.2 : Teori Tekanan Akademik Murphy et al

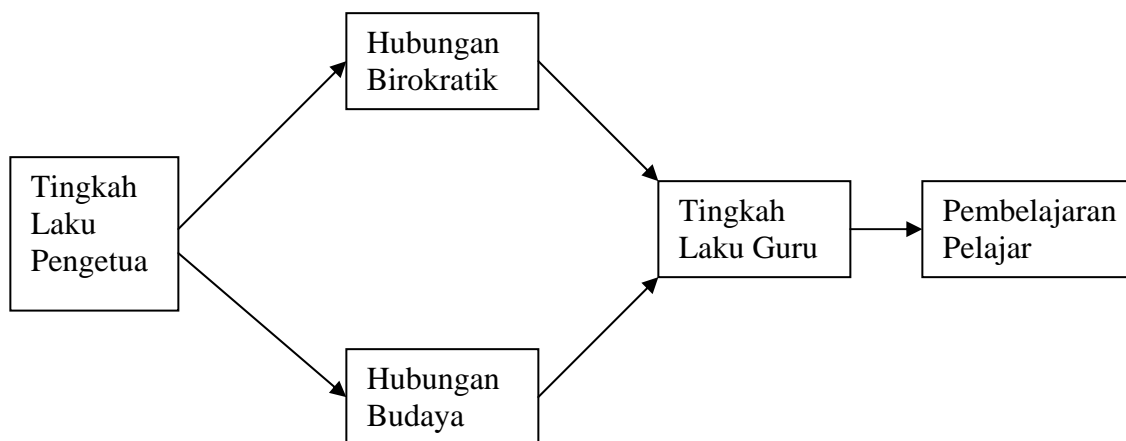
(Sumber : Hussein, 1993)

Menurut teori ini, pengetua boleh mempengaruhi tingkah laku pelajar dan pencapaian akademik mereka dengan mewujudkan tekanan melalui dasar sekolah dan amalan dalam kelas. Pengetua hendaklah mengarahkan tanggungjawab guru terhadap pelajar melalui pembinaan dan pelaksanaan dasar sekolah yang meletakkan jangkaan yang tinggi dalam kecemerlangan akademik pelajar. Dasar yang memberikan kesan terhadap pembelajaran pelajar adalah berkaitan dengan fungsi sekolah, struktur, tujuan dan matlamat sekolah, pengelompokan pelajar mengikut kebolehan, mewujudkan persekitaran yang kuat dan kondusif untuk P&P dan sebagainya. Dasar yang berkaitan dengan bilik darjah adalah seperti pemulihan, kemajuan murid, pengesanan kemajuan pelajar, buku laporan, sistem gred dan lain-lain.

Pelaksanaan dasar ini memberikan kesan dalam amalan di kelas. Guru dapat mewujudkan tekanan akademik di kelas dengan lima cara iaitu mewujudkan iklim yang menuntut pencapaian akademik setiap pelajar, menentukan kejayaan akademik pelajar, mengurus kelas secara teratur dan berkesan, melaksanakan amalan pengajaran yang dapat memajukan kejayaan dan menyediakan peluang bagi pelajar mengamalkan tanggungjawab dan kepemimpinan.

Kedua-dua pelaksanaan dasar sekolah dan amalan dalam kelas ini akan mewujudkan tekanan akademik dalam kalangan guru dan pelajar. Tekanan ini akan membentuk norma, sikap guru dan pelajar yang mempunyai konsep sendiri bahawa setiap pelajar boleh berjaya dalam akademik dan mempunyai daya kecekapan untuk melakukannya.

### 1.11.2 Teori Hubungan



Rajah 1.3 : Teori Hubungan Firestone & Wilson  
(Sumber : Hussein, 1993)

Dalam teori ini, pengetua boleh memajukan pengajaran dan pembelajaran dalam kelas melalui hubungan birokratik dan hubungan budaya. Hubungan birokratik ialah hubungan rasmi yang meliputi peranan, peraturan, prosedur, penyeliaan dan penilaian, rancangan, jadual dan kuasa yang menggerakkan perjalanan sekolah. Hubungan ini digunakan untuk menyelaraskan semua aktiviti di sekolah. Dalam hubungan ini, empat aspek mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran iaitu jadual rancangan pelaksanaan (setahun, seminggu dan sehari), pengagihan pelajar (bilangan dan kebolehan pelajar kepada seseorang guru), belanjawan (agihan kewangan untuk memajukan aktiviti P&P) dan kurikulum atau rancangan pengajaran.

Hubungan budaya pula ialah tumpuan pengetua terhadap perkembangan pemikiran dan kesedaran guru. Pengetua berupaya mempengaruhi dua aspek pemikiran guru iaitu definisi dan peranan setiap individu guru dalam pengajaran iaitu apa yang sepatutnya dilakukan dan bagaimanakah hendak mencapai matlamat pengajaran yang ditetapkan. Kedua ialah komitmen guru terhadap tugas dan tanggungjawabnya di sekolah. Hal ini merujuk kepada kesanggupan guru bekerja keras di sekolah, kerja lebih

masa, sayang akan sekolah, mengutamakan pelajar dan tanggungjawab daripada hal peribadi dan lain-lain. Budaya ini dapat diterjemahkan melalui simbol sekolah, hari penghargaan kepada guru dan pelajar, lagu sekolah, aktiviti tertentu, cerita sebenar tentang pencapaian sekolah dan sebagainya.

Jika kedua-dua hubungan ini dapat diimplimentasikan oleh pengetua, tingkah laku guru yang menghala ke arah keberkesanan pengajaran dapat dibentuk. Perubahan tingkah laku guru ini akan membentuk perubahan tingkah laku pelajar yang mengutamakan kecemerlangan pembelajaran. Hasilnya, matlamat pengajaran sekolah yang dibina akan tercapai.

#### **1.11.3 Konsep Kepimpinan Pengajaran**

Ramai tokoh dan pakar telah mengemukakan konsep kepimpinan pengajaran ini. Baharom (2004) dalam Andi (2007) telah mengemukakan beberapa orang tokoh dan pakar bidang ini seperti Hallinger dan Murphy (1985), Larsen (1987) Krug (1990) Dwyer (1986), Cotton dan Savard (1980) dan Leithwood, Begley dan Cousins (1990). Bagaimanapun, huraian dimensi dan fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh Hallinger & Murphy (1987) adalah lebih menyeluruh.

#### **1.11.4 Model Kepimpinan Pengajaran**

Andi (2007) melaporkan dalam kajiannya beberapa model kepimpinan pengajaran yang dihasilkan oleh pakar-pakar bidang ini seperti Ferguson (1981), Hallinger dan Murphy (1987), Hanny (1987) dan Sharifah dan Azizah (1988). Hanya terdapat sedikit perbezaan dalam fungsi-fungsi kepimpinan pengajaran dalam model-model ini. Bagaimanapun, model Hallinger dan Murphy (1987) adalah yang paling lengkap dan akan dijadikan panduan dalam kajian ini untuk mengkaji tahap kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah di zon Bandar Muar.

## **1.12 KESIMPULAN**

Pengetua yang berkesan sentiasa berusaha untuk melengkapkan dirinya dengan pelbagai ilmu kepimpinan kerana sekolah sebagai suatu sistem sosial terbuka terdedah kepada pelbagai pengaruh. Kepimpinan berkesan akan memastikan sekolah mencapai matlamatnya. Kesannya, pelbagai perubahan positif dan menggalakkan akan berlaku di sekolah. Justeru, diharapkan kajian ini akan memberikan maklumat kepada pengetua bagaimana bentuk-bentuk kepimpinan pengajaran yang sewajarnya diamalkan. Pengetua sewajarnya mengamalkan tahap kepimpinan pengajaran yang tertentu sehingga berjaya menjadikan sekolahnya sebagai sekolah berkesan. Hal ini penting kerana era globalisasi ini semakin mencabar. Negara Malaysia memerlukan generasi yang bijak, cemerlang dan serba boleh untuk memastikan negara tidak ketinggalan dalam arus pemodenan dan teknologi canggih ini. Dan semuanya itu bertitik tolak daripada ketekalan usaha pengetua dalam memimpin pengajaran guru dan pelajar di sekolahnya.